

Sanierungsmaßnahmen im Einkauf

Der Einkaufsbereich stellt insbesondere aufgrund seines großen Hebels eine wichtige Rolle im Rahmen von Unternehmensrestrukturierungen bzw. -sanierungen dar. Die Möglichkeiten und Grenzen werden nachfolgend strukturiert dargestellt.

Text: Michael Hermanns



I. Einleitung

Dem Einkauf kommt in Zeiten weiter fortschreitender marktwirtschaftlicher Internationalisierung und Globalisierung eine immer größere Bedeutung für das Unternehmensergebnis zu.

Während mit zunehmender Sättigung der Abnehmermärkte das finanzielle Verbesserungspotenzial im Absatzbereich abnimmt, rückt die optimale Ausnutzung des einkäuferischen Hebels in den Fokus.

Insbesondere durch den im Rahmen der Globalisierung gestiegenen Anteil fremdbezogener Wertschöpfung hat die unternehmerische Relevanz des Beschaffungsbereichs deutlich zugenommen. So liegt etwa im produzierenden Gewerbe der Anteil der zugekauften Vorleistungen am Bruttoproduktionswert bei ca. 70 Prozent bzw. je nach Branche bei 35 bis 70 Prozent des Umsatzes. Aktuelle Trends zu Verringerung der Wertschöpfungstiefe, wie etwa das Outsourcing, dürften dazu führen, dass diese Verhältniszahlen noch weiter steigen werden.

Darüber hinaus wirkt sich eine Verbesserung im Materialkostensegment direkt auf das Betriebsergebnis aus. So würde beispielsweise ein Unternehmen bei einem Umsatz von 5 Millionen Euro, einer Umsatzrendite von 5 Prozent sowie einem Anteil der Aufwendungen für bezogene Wertschöpfung in Höhe von 50 Prozent durch eine dreiprozentige Reduzierung der Kosten im Materialbereich eine Ergebnisverbesserung von 75.000 Euro erzielen.

Um dasselbe Resultat über eine Absatzerhöhung zu erreichen, müsste der Umsatz dagegen um ganze 30 Prozent gesteigert werden.

Da der Faktor Zeit im Rahmen von Unternehmenssanierungen ein knappes Gut ist, liegt auch im Einkauf der Fokus zunächst auf kurzfristigen, liquiditätsgenerierenden Sofort-

maßnahmen im Kostenbereich. Allerdings darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, dass Materialkostensenkungen nur in dem Maße möglich sind, als sie die operative Zielerreichung der Beschaffung nicht beeinträchtigen. Das im Einkauf eines Unternehmens allokierte operative Ziel liegt in der steten Sicherstellung der Versorgung und kann grundsätzlich in drei Komponenten untergliedert werden.

Neben dem klassischen Bereich der Kostenreduzierung im Sinne einer Beschaffung zu wettbewerbsfähigen Preisen ist die Sicherstellung der Qualität für die Wahrnehmung des Produktnutzens von besonderer Bedeutung.

Darüber hinaus spielt dabei auch der Faktor *Zeit*, etwa im Rahmen der Einhaltung von Lieferterminen oder zum Nutzenerhalt angebotener Leistungen und Produkte, eine wichtige Rolle. In der Praxis ist für alle drei Dimensionen des operativen Beschaffungsziels gleichzeitig ein Optimum anzustreben. Dabei ist jedoch zu beachten, dass alle Teilziele in einem Interdependenzverhältnis zueinander stehen. So kann beispielsweise die einseitige Fokussierung auf einen kostenminimalen Fremdbezug von bestimmten Produkten dazu führen, dass die eingekaufte Ware den notwendigen Qualitätsanforderungen nicht mehr genügt und/oder Liefertermine nicht mehr eingehalten werden können. Aus diesem Grund ist es bedeutsam, bei der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen in diesem Bereich mögliche Wechselwirkungen zu berücksichtigen.

Die nachfolgend vorgestellten Maßnahmen orientieren sich an dem jeweiligen Krisenstadium des Schuldnerunternehmens. Aufgrund der fließenden Übergänge dieser Phasen, die eine genaue Abgrenzung erschweren und aus Gründen der Übersichtlichkeit, wird die Unternehmenskrise im Folgenden lediglich in drei Stadien aufgeteilt, nämlich in die strategischen Krise, die Ertragskrise sowie die Liquiditätskrise.



II. Restrukturierungs-/Sanierungsmaßnahmen im Einkauf

1. Mittel des Einkaufs in der strategischen Krise

Die strategische Krise ist dadurch gekennzeichnet, dass die im Unternehmen vorhandenen Erfolgspotenziale hinter den tatsächlich benötigten zurückbleiben. Dies würde mittelfristig zu einem Verlust von Wettbewerbsvorteilen und zum mittelbaren Ausscheiden aus dem Konkurrenzkampf führen. Aufgrund der Tatsache, dass in der strategischen Krise zumeist noch operative Überschüsse erwirtschaftet werden, besteht zunächst nur ein geringer Handlungsdruck für das Management. Daher eignet sich dieses Krisenstadium insbesondere zur Umsetzung struktureller Überarbeitungen im Bereich der Beschaffungsstrategie sowie der Lieferantenbeziehungen. Dabei ist stets darauf zu achten, dass die geplanten Maßnahmen kompatibel zum ganzheitlichen Gesamtrestrukturierungskonzept sind. Ziel der strategischen Restrukturierung ist es, dem Einkauf eine einheitliche Ausrichtung vorzugeben. Diese stellt den grundsätzlichen Handlungsrahmen für alle weiteren bereichsspezifischen Maßnahmen dar. Aufgrund der z. T. sehr großen Heterogenität des Bedarfs einer Unternehmung ist es notwendig, die Beschaffungsobjekte anhand von Eigenschaftsähnlichkeiten systematisch zu ordnen und zu *Materialgruppen* zusammenzufassen.

Dazu existieren in der Praxis eine Vielzahl von Analysemethoden:

- **ABC- Analyse**
(Klassifizierung nach wertmäßiger Wichtigkeit),
- **XYZ- Analyse**
(Klassifizierung nach Verbrauchs- bzw. Bestellrhythmus),
- **Beschaffungsgüterportfolio**
(Klassifizierung anhand einer Vier-Felder-Matrix nach wertmäßiger Wichtigkeit und materialgruppenbezogenem Versorgungsrisiko),
- **Beschaffungsquellenportfolio**
(Klassifizierung anhand einer Vier-Felder-Matrix nach lieferantenspezifischem Versorgungsrisiko und Lieferantenentwicklungspotenzial),
- **Marktmachtportfolio**
(Klassifizierung anhand einer Vier-Felder-Matrix nach Nachfragemacht des Abnehmers und Angebotsmacht des Anbieters)
- etc.

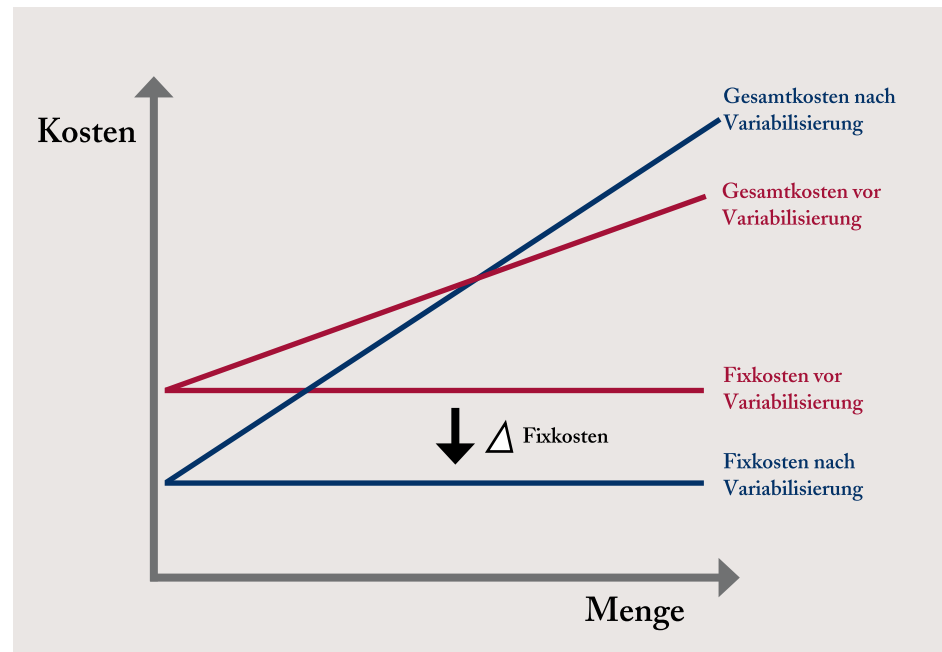
Daneben ist die **Integration von Lieferanten** im Stadium der strategischen Krise als grundlegendes Element für zukünftige Kosteneinsparungen anzusehen. Dabei verfolgt die Zusammenarbeit neben dem Ziel der Reduktion der Produktkomplexität sowie der Entwicklungskosten im Rahmen eines arbeitsteiligen Abstimmung insbesondere auch die Verminderung der Entwicklungszeit. Auf diese Weise ist es möglich, Wettbewerbsvorteile zu generieren, die etwa zu vorgezogenen Markteinführungen oder dem Gewinn von Marktanteilen führen können.

Bei strategischen Partnerschaften zwischen Zulieferer und Abnehmer geht es im Kern um die Aufteilung von Entwicklungskosten sowie die gegenseitige Nutzung von Know-how.

Ist eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt, sollten darüber hinaus im Rahmen der **Lieferantoptimierung** alle erforderlichen Maßnahmen ergriffen werden, damit die Lieferantenleistungen den vom Abnehmer gewünschten Sollzustand erreichen und Kostensenkungen realisiert werden können. Die dazu in der Praxis am häufigsten eingesetzten Instrumente sind die Gemeinkostenwertanalyse und das Lean-Production-Verfahren. Ziel der Gemeinkostenwertanalyse ist die Identifikation von Gemeinkosteneinsparpotenzialen in den indirekten Unternehmensabteilungen, wie etwa der Verwaltungsabteilung. Im Rahmen eines aus mehreren Phasen bestehenden Prozesses werden dabei der Untersuchungsbereich sowie der Untersuchungsumfang definiert, Einsparvorschläge ausgearbeitet und diese nach vorhergehenden Prüfungen ggf. umgesetzt. Dagegen werden im Rahmen des Lean-Production-Verfahrens Kostensenkungspotenziale über den gesamten Produktionsprozess gehoben. Insbesondere durch die Vermeidung von Verschwendung sowie eine exakte, bedarfsgerechte Produktion soll so die Produktivität der Fertigung gesteigert werden.

Ein weiteres Instrument in der strategischen Krise im Einkauf stellt die sog. **Variabilisierung von Fixkosten** dar. Das zentrale Ziel dabei besteht darin, das Unternehmen unter Ausschöpfung aller zur Verfügung stehender Maßnahmen zur Kostenflexibilisierung auf einen bevorstehenden Abschwung vorzubereiten. Dabei soll eine Kostenstruktur geschaffen werden, die sich nach der tatsächlichen Auslastung richtet und eventuell auftretende Bedarfsspitzen über ausgelagerte Lieferanten bedienen kann. Durch die Senkung der Fixkosten ist es dann möglich, auch bei geringem Absatz Gewinne zu erzielen bzw. Verluste gering zu halten.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Einfluss der Variabilisierung von Fixkosten auf die Kostenstruktur:



Zentrale Maßnahme im Rahmen der Variabilisierung der Fixkosten stellt das **Outsourcing** zuvor selbst erzeugter Produkte dar. So kann es sinnvoll sein, schwach ausgelastete Bereiche der Wertschöpfungskette oder besonders lohnintensive Produktionsprozesse komplett oder teilweise auszulagern bzw. bestimmte Fertigwaren fremd zu beziehen. Allerdings müssen Outsourcing-Maßnahmen immer auch hinsichtlich ihres Risikos für die eigene Unternehmensstrategie bewertet werden. Die Verlagerung der Wertschöpfung auf externe Partner steigert die Abhängigkeit von den Zulieferern und birgt nicht zuletzt die Gefahr des Abflusses strategisch bedeutsamen Know-hows.

Die **Optimierung der Aufbauorganisation** im Einkaufsbereich bietet ein weiteres nicht unerhebliches Kosteneinsparpotenzial. Dazu zählen im Einkauf neben den klassischen Maßnahmen wie der Verschlangung des administrativen Apparates sowie der Verflachung von Hierarchieebenen insbesondere auch die Kommunikation und strikte Einhaltung bestehender Rahmenverträge.

Es soll vor allem die Beschaffung zu Konditionen außerhalb der vereinbarten Bedingungen, das sog. **Maverick Buying**, unterbunden werden.

Darüber hinaus empfiehlt sich eine Einkaufsstruktur nach dem Lead-Buyer-Konzept. Im Sinne einer zentralen Beschaffungsorganisation werden für jede Materialgruppe Haupteinkäufer bestimmt, die für strategische Aufgaben (z.B. Lieferantenmanagement, Portfoliomanagement) sowie die Koordination der internen Betriebsfunktionen mit den externen Zulieferbetrieben zuständig sind. Diesen sog.

Lead Buyers sind zur Wahrnehmung des operativen Tagesgeschäftes mehrere Local Buyers unterstellt. Schließlich ermöglichen eine Vielzahl produktbezogener **technischer Stellhebel**, Kostenreduktionen zu realisieren. Zentrale Maßnahmen werden dabei unter dem Begriff der Wertanalyse zusammengefasst. Dabei handelt es sich um alle Tätigkeiten und Rationalisierungsverfahren, welche die Produkte sowie den Produktionsprozess des Unternehmens verbessern, ohne deren Qualität zu beeinträchtigen. Ein weiterer wichtiger technischer Stellhebel im Einkauf findet sich in der Standardisierung. Durch die Reduktion von Produktvarianten kann vor allem der Bestellaufwand verringert und das Working Capital verbessert werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Verringerung der Variantenvielfalt mit einer sinkenden Kundenbefriedigung einhergeht. Um keine Absatzeinbußen zu erleiden, muss daher ein optimales Verhältnis zwischen Standardisierungsgrad und Befriedigung der Kundenbedürfnisse erreicht werden.

2. Mittel des Einkaufs in der Ertragskrise

Reicht das ganzheitliche Restrukturierungskonzept der Gesellschaft bzw. das darin avisierte Maßnahmenpotenzial nicht aus, um die strategische Krise zu überwinden, gerät das Unternehmen regelmäßig in die sog. Ertragskrise. Diese ist gekennzeichnet durch beschaffungsseitig steigende sowie absatzseitig sinkende Preise und einer daraus resultierenden rückläufigen Gewinnmarge bis hin zur Erwirtschaftung von operativen Verlusten. Dazu kommt das weitere Einbüßen von Wettbewerbsvorteilen und der Verlust von Marktanteilen. Die Erfolgsziele des Unternehmens sind in dieser Krisenphase stark gefährdet. Die zur Bewältigung der Krise zur Verfügung stehende Zeitspanne sinkt, gleichzeitig nimmt der Handlungsdruck auf die Geschäftsleitung zu.

Im Bereich des Einkaufs ist es in diesem Stadium entscheidend, zur Verbesserung bzw. Stabilisierung der Margensituation des Unternehmens mittelfristige Maßnahmen zur Erzielung einer beschaffungsseitigen Kostenreduktion einzuleiten und durchzuführen.

Ein wesentliches Element dabei stellen **Preisverhandlungen mit Lieferanten** dar. Zwar sollten diese ohnehin während des normalen Geschäftsbetriebs eine kontinuierliche Rolle spielen, in der Ertragskrise kommt diesem Instrument jedoch aufgrund der Möglichkeit der schnellen Kostenreduzierung eine besondere Bedeutung zu. Damit Preisverhandlungen aus Einkäufersicht zu den gewünschten Erfolgen führen, bedarf es einer intensiven Vorbereitung auf organisatorischer, sachlicher und taktischer Ebene. Dazu gehört insbesondere die Zusammenstellung fundierter Argumente zur Unterstützung der eigenen Position, die Wahl des Verhandlungszeitpunktes/-ortes, Entscheidungen über die Größe und Zusammensetzung des Verhandlungsteams sowie die Festlegung einer konkreten Argumentationsstrategie. Geschickte und professionelle Verhandlungsführung vorausgesetzt bietet dieser Bereich ein mitunter beträchtliches Einsparpotenzial. Darüber hinaus sind bereits während der

Ertragskrise **Verhandlungen mit den Kreditversicherern** der Lieferanten aufzunehmen. Kommen die Versicherer nämlich als Ergebnis ihrer Risikoprüfung aufgrund der angespannten Ertragslage des Unternehmens zu dem Schluss, dass sich dessen Bonität verschlechtert hat, kann dies zu einer Absenkung der Kreditlimits gegenüber den Lieferanten führen. Als Folge der Reduzierung ihrer Kreditlimits gehen die Zulieferer dann im Rahmen des eigenen Risikomanagements in der Regel dazu über, zügigere Zahlungen oder sogar Vorkasse für zukünftige Lieferungen an den Abnehmer einzufordern.

Dieser Wechsel der Zahlungsmodalitäten stellt eine akute Bedrohung für die Liquiditätssituation des Unternehmens dar.

Daher kann es schon bei ersten Anzeichen einer sich abzeichnenden Linienkürzung seitens der Geschäftsleitung erforderlich sein, im Kontext direkter Verhandlungen die jeweiligen Kreditversicherer von der Verbesserung der aktuellen Liquiditätslage sowie der Fortbestehensfähigkeit des Unternehmens zu überzeugen, um einer zusätzlichen Liquiditätsbelastung vorzubeugen.

Auch ein forciertes **globaler Einkauf** kann als wichtiger, kostensenkender Faktor im Krisenmanagement des Beschaffungsbereichs eingesetzt werden. Durch die Ausweitung des Bezugs von Vorleistungen und -produkten aus Niedriglohnländern können die Abhängigkeit von nationalen Lieferanten verringert und zudem Einsparungen realisiert werden. Im Rahmen einer Bedarfsanalyse ist zunächst zu prüfen, welche Materialien und Produkte überhaupt für einen internationalen Fremdbezug geeignet sind. Daran schließt eine umfassende Marktanalyse mit dem Zweck an, Kostenvorteile auf den jeweiligen Zielmärkten zu identifizieren und zu beziffern. Dabei sind jedoch stets die mit der internationalen Beschaffung verbundenen Risiken bezüglich der Versorgungssicherheit zu beachten und zu bewerten. Diese resultieren insbesondere aus unklaren politischen bzw. rechtlichen Strukturen im Zielland, komplexen Lieferketten und langen Transportwegen, Produktionsstandards, technologischem Know-how und Sourcingkosten (z.B. Zölle, Versicherungsprämien, Kosten für Qualitätsprüfung usw.). Eine Verlagerung der Beschaffung in Niedriglohngebiete sollte darüber hinaus nur dann erfolgen, wenn dadurch keine nennenswerten Qualitätsbeeinträchtigung des Endprodukts einhergeht, da ansonsten mit negativen absatzseitigen Auswirkungen zu rechnen ist.

Eine weitere Maßnahme des Einkaufs zur Überwindung der Ertragskrise besteht in der **Bildung von Einkaufskooperationen**. Darunter wird die unternehmensübergreifende Bündelung von Beschaffungsvolumina sowohl in der vertikalen (d.h. Kooperationspartner sind Kunden bzw. Lieferanten entlang der eigenen Lieferkette) als auch in der horizontalen Dimension (d.h. Kooperationspartner sind Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsebene) verstanden. Solche Kooperationen können unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Während Einkaufsabsprachen lediglich z.B. eine Aufteilung des Lieferantenmarktes, einen gegenseitigen

Austausch von Marktinformationen oder Abmachungen und Vereinbarungen über Nebenleistungen beinhalten, impliziert die Gründung von gemeinsamen Beschaffungsinstitutionen eine sehr enge Zusammenarbeit und kann u.a. etwa mit Abnahmeverpflichtungen der Partnerunternehmen einhergehen. Durch die Ausweitung der Bestellmengen im Rahmen von Einkaufskooperationen kann die eigene Verhandlungsposition verbessert und somit z.T. erhebliche Kostensenkungen erreicht werden. Daneben ermöglicht eine enge Beschaffungspartnerschaft den Zugriff auf das gesamte Einkaufs-Know-how der kooperierenden Einkäufer, etwa bei Produktstandardisierungen oder der Entwicklung gemeinsamer Logistikkonzepte.

3. Mittel des Einkaufs in der Liquiditätskrise

Die Liquiditätskrise wird durch die unmittelbare Gefahr der Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens charakterisiert. Durch andauernde Verluste nimmt die Innenfinanzierungskraft ab, was zu einer Zuspitzung der Liquiditätslage führt. Die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensleitung zur Abwendung der Krise sind aufgrund des sinkenden finanziellen Spielraums und der zeitlichen Restriktionen stark eingeschränkt. In dieser Phase zielen die Maßnahmen des Krisenmanagements mehrheitlich auf die kurzfristige Generierung von freien Zahlungsmitteln ab.

Eine zentrale Rolle spielt dabei im Einkauf die Unterstützung der Gesellschaft durch die Lieferanten.

So kann versucht werden, etwa durch einen **außergerichtlichen Vergleich** mit den Gläubigern noch vor Eintritt der Insolvenz eine Einigung über den Verzicht auf ihre Ansprüche zu erzielen. Auf diese Weise wäre es möglich, das Unternehmen im Rahmen einer außergerichtlichen Sanierung außerhalb des Planinsolvenzverfahrens wieder wettbewerbsfähig zu machen und in die Gewinnzone zurückzuführen.

Darüber hinaus können weiter **Sanierungsbeiträge** von den Lieferanten eingefordert werden. Diese betreffen insbesondere die Stundung von Forderungen, den Forderungsverzicht gegen Besserungsschein sowie den Rangrücktritt. Ob und falls ja, in welcher Höhe sich die jeweiligen Zulieferer überhaupt auf Sanierungsbeiträge einlassen, hängt in starkem Maße von deren Ertrags- und Liquiditätslage sowie von der strategischen Bedeutung des Abnehmers ab. Lieferanten, bei denen nur sehr geringe Mengen abgenommen werden, sind naturgemäß nur in gewissen Grenzen dazu bereit, sanierungsbedingte Verzichte zu akzeptieren, wohingegen bei großen Liefervolumina die Fortführung des Einkäuferunternehmens und damit die Kontinuität der Geschäftsbeziehungen auch für den Lieferanten von gesteigerter Bedeutung ist. Aus diesen Gründen ist es wichtig, vor einer Verhandlung von Sanierungsbeiträgen der Zulieferer deren Beistandswillen und Beistandsfähigkeit genau zu quantifizieren, um nicht mit unrealistischen Forderungen und Erwartungen in die Auseinandersetzung zu gehen.

Die Liquiditätssituation kann ferner durch eine stärkere Nutzung bzw. einer Ausweitung von **Lieferantenkrediten** im Beschaffungsbereich verbessert werden. Dabei stellen zunächst Verlängerungen von bestehenden Lieferantenzahlungszielen eine Möglichkeit dar, weiterhin Vorleistungen bzw. Vorprodukte zu beziehen, ohne die eigene Liquidität zu belasten.

Ob und in welchem Maße die einzelnen Zulieferer bereit sind, zeitlich verlängerte Zahlungskonditionen zu akzeptieren, hängt insbesondere von der Marktmacht des Abnehmers sowie der strategischen Bedeutung des Lieferanten ab.

Auch hier empfiehlt sich zur Identifikation und Klassifizierung der Liquiditätspotenziale als auch der strategischen Lieferantenposition die Anwendung der ABC-Analyse.

Die **Vorteile des Lieferantenkredits** gegenüber herkömmlichen Kontokorrentkrediten sind vor allem darin zu sehen, dass keine bankenüblichen Sicherheiten verlangt werden und der Zinssatz durch die Entscheidung des Abnehmers über den Tilgungszeitpunkt beeinflusst werden kann. Allerdings fallen bei Zielausschöpfung in der Regel höhere Kreditkosten an und die Inanspruchnahme des Lieferantenkredits ist nur für eine begrenzte Laufzeit möglich.

Ein direkter Beitrag zur Stabilisierung der Liquiditätslage des Unternehmens kann daneben durch die **Einrichtung von Konsignationslagern** für bestimmte Produkte bzw. Produktgruppen erzielt werden. Durch den Eigentumsverbleib der Beschaffungsobjekte beim Lieferanten bis zum Zeitpunkt der Entnahme durch den Abnehmer können dessen Kapitalbindung sowie Logistikkosten gesenkt werden. Damit die Versorgungssicherheit weiterhin in ausreichendem Maße gewährleistet wird, sind eine enge Koordination sowie reibungslose Prozessabläufe zwischen Lieferant und Einkäufer erforderlich. Dies setzt auch die Bereitschaft zu einer stärkeren gegenseitigen Bindung beider Vertragspartner voraus.

III. Lieferantenkommunikation

Neben den zuvor erläuterten Maßnahmen kommt der Lieferantenkommunikation im Rahmen von Unternehmenskrisen eine entscheidende Bedeutung zu. Ein professionelles Vorgehen erleichtert dabei das Ziel, alle Sanierungsmaßnahmen in diesem Bereich umsetzen zu können. Insbesondere der Zeitpunkt, der Umfang sowie die Art und Weise der Weitergabe von Informationen spielt dabei eine wichtige Rolle. Im Fokus der Krisenkommunikation steht eine schnelle, ehrliche, umfassende und möglichst positiv darstellende Übermittlung der jeweiligen Unternehmenssituation, um das Vertrauen der Lieferanten aufrecht zu erhalten und die Zulieferer zur aktiven Teilnahme an der Sanierung bewegen zu können. Darüber hinaus soll auf diese Weise anderweitigen negativen Effekten, wie etwa Lieferungen nur gegen Vorkasse, Verkürzungen von Zahlungszielen oder Lieferstopps, vorgebeugt werden. Entscheidend

für jegliche weitere, konstruktive Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist der direkte Informationserhalt vom Einkäuferunternehmen. Das heißt, dass die Kommunikation der Krisensituation an die Zulieferer zu erfolgen hat, bevor diese Informationen über andere Kanäle an die Lieferanten gelangen. Ansonsten riskiert der Abnehmer mitunter erhebliche Vertrauenseinbußen seitens seiner Zulieferer, welche die Umsetzung kooperativ angestrebter Sanierungsvorhaben gefährden könnten.



IV. Zusammenfassung

Der Einkaufsbereich stellt insbesondere aufgrund seines großen Hebels eine wichtige Rolle im Rahmen von Unternehmensrestrukturierungen bzw. -sanierungen dar. Durch das Erkennen von Optimierungspotenzialen sowie deren Ausschöpfung durch die Umsetzung entsprechender Maßnahmen kann das Beschaffungssegment einen bedeutenden Beitrag für eine erfolgreiche Restrukturierung bzw. Sanierung leisten.

Im Rahmen einer **strategischen Krise** sind insbesondere Materialgruppenstrategien, die Lieferantenintegration, die

Lieferantenoptimierung, die Variabilisierung von Fixkosten, die Aufbauorganisation sowie technische Stellhebel als geeignete Instrumente zur Bewältigung der Krisensituation zu nennen.

In der **Ertragskrise** rücken Maßnahmen im Verhandlungsbereich mit Lieferanten und Kreditversicherern, die Intensivierung des globalen Einkaufs und der Aufbau von Einkaufskooperationen in den Fokus. Schließlich sind zur Abwendung der Zahlungsunfähigkeit in der **Liquiditätskrise** zahlungsmittelgenerierende bzw. zahlungsmittelsichernde Aktivitäten einzuleiten. Dazu gehören im Einkauf vor allem das Anstreben eines außergerichtlichen Vergleichs mit den Gläubigern, die Durchsetzung von lieferantenseitigen Sanierungsbeiträgen, die Ausweitung von Lieferantenkrediten und die Einrichtung von Konsignationslagern. Eine professionelle Lieferantenkommunikation bildet den Grundstein für eine erfolgreiche Umsetzung der Restrukturierungs- bzw. Sanierungsziele im Beschaffungsbereich.

Allerdings ist immer zu beachten, dass alle Maßnahmen nur insoweit ausgereizt werden dürfen, als sie die Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens in qualitativer und quantitativer Hinsicht nicht gefährden. ~

Der Beitrag ist als Kapitel 11 zuerst erschienen in der 4. Auflage des im C.H. Beck Verlag erschienenen Handbuchs von Butz/Hermanns „Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz“.

Literaturverzeichnis zur Einkaufsoptimierung:

- *Arnolds et al.*, Materialwirtschaft und Einkauf, 12. Auflage 2013
- *Baetge/Schmidt/Harter*, Determinanten einer Unternehmenskrise, in: Thierhoff et al. (Hrsg.), Unternehmenssanierung, 2012
- *Bräkling/Oidtman*, Power in Procurement. Erfolgreich einkaufen, Wettbewerbsvorteile sichern, Gewinne steigern, 2012
- *Brühl/Lerche*, Financial Restructuring, in: Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung, 2004
- *Büsch*, Praxishandbuch Strategischer Einkauf. Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, 3. Auflage 2013
- *Gabath*, Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf. Methoden zur aktiven Kostensenkung, 2010
- *Grünert*, Mergers & Acquisitions in Unternehmenskrisen. Krisenbewältigung durch Synergieréalisation, 2007
- *Hofmann et al.*, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf, 2012
- *IDW (Hrsg.)*, IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6), in: WPg Supplement 4/2012, S. 130 ff.
- *Krystek/Moldenbauer*, Krisenbewältigung in Wachstumsunternehmen. Lehren aus der New Economy, in: Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung. Strategien und Konzepte, 2004
- *Liebig*, Reaktivierungsmanagement notleidender Unternehmen. Sanierungsmöglichkeiten im Rahmen der Insolvenzordnung, 2010
- *Schneider/Schulz*, Entwicklung operativer Sanierungsmaßnahmen, in: Thierhoff et al. (Hrsg.), 2012
- *Stollenberg*, Wertschöpfungsmanagement im Einkauf. Analysen, Strategien, Methoden, Kennzahlen, 2012
- *Thierhoff*, Operative und strategische Sanierung, in: Thierhoff et al. (Hrsg.), Unternehmenssanierung, 2012